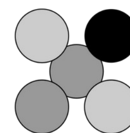
5 pilars de sostenibilitat procomú

Mobilització de recursos [1]



Versió: 1.3 | 2/2021

Continguts elaborats per: femProcomuns SCCL i LabCoop SCCL
Autories: Guernica Facundo Vericat, Wouter Tebbens, David Gómez Fontanills, Mònica Garriga Miret, Jordi Framis Maimi

Un **model de sostenibilitat** és una definició modelitzada de com funciona o es proposa que funcioni un projecte. Són elements clau: la proposta de valor – productes o serveis – què es fa, per a quins perfils d'usuari, com es mobilitzen recursos, el model organitzatiu i de finançament i altres elements orientats a la sostenibilitat del projecte.

El **model dels 5 pilars de sostenibilitat procomú** s'ha definit per treballar aquests aspectes en iniciatives i projectes que resolen necessitats o articulen les relacions socials en base a l'auto-organització, autoproducció, la col·laboració i autogestió col·lectives. Poden ser projectes d'autoproveïment de recursos i serveis, de la gestió col·lectiva de béns comuns, d'organització de les relacions socials o bé de producció col·laborativa de béns materials o immaterials que es posen en obert a disposició de qui els necessiti. En aquest material es tracta el **pilar de mobilització de recursos**.

Contingut

Ens ocupem aquí de la **mobilització de recursos** necessàris per l'existència del projecte, materials o immaterials, que **no** són força de treball. Poden ser aportats per integrants de la comunitat articulada entorn al projecte o provenir de fora d'ella. Això es pot donar segons diferents models de relació econòmica (lliure disposició, donació, préstec, intercanvi, intercooperació, mercat social, mercat capitalista). Poden ser recursos naturals, monetaris, financers, materials en desús que es reintegren al circuit econòmic, continguts escrits o audiovisuals, programari informàtic, entre altres. I, és clar, poden servir per remunerar i/o compensar la força de treball.

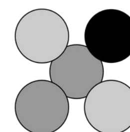
Conceptes clau

- autoproveïment
- proposta de valor
- mínim producte viable
- models d'ingressos
- serveis de valor afegit
- gestió col·lectiva
- recursos en obert
- recursos «ganduls»
- gestió econòmico-financera
- pressupost
- punt d'equilibri
- finançament

Introducció

El model de sostenibilitat d'un projecte procomú pot basar-se únicament en mobilitzar recursos sense que existeixi cap relació mercantil (o que aquesta no estigui al nucli de la generació de valor), o bé pot basar-se en una **solució híbrida** de **procomú i mercat social** en la qual no tot és coproducció autogestionada i on també es fan transaccions, bé siguin monetàries (amb moneda convencional o social) o no monetàries (intercanvis en espècies, de temps o mixtes).

Per tal d'entendre la sostenibilitat d'un projecte existent o per construir-la en un projecte nou, agrupem els **mètodes de mobilitzar recursos** en dos grans blocs: **Orientats a comunitat**: afiliació, aportacions, ús de recursos oberts i de lliure disposició,... i **Orientats a servei:** interconnectant serveis, oferint serveis de valor afegit, passant el servei o producte de digital a físic,...



5 pilars de sostenibilitat procomú

Mobilització de recursos [2]

Referències

Lectures



- Stacey, Paul i Pearson, Sarah «*Made With Creative Commons - Open Business Models» (*2015). Defineix cinc estratègies per obtenir ingressos amb models oberts.
- Paul Stacey, “What is an Open Business Model and How can you generate revenue?” https://medium.com/made-with-creative-commons/what-is-an-open-business-model-and-how-can-you-generate-revenue-5854d2659b15
- Moore, Jason W. *«El capitalismo en la trama de la vida»* (2020). https://www.traficantes.net/sites/default/files/pdfs/PC_22_MOORE_web.pdf
- Nick Srnicek, «Platform Capitalism», analitza d’on venen les plataformes i on ens poden portar (2017) Wiley

Vídeos i podcasts



- *«Homenatge a Catalunya II»* Castells, M., Conill, J. I Ruiz, A. (2009) IN3-UOC, CC. Documental que investiga noves cultures econòmiques, noves formes de viure i d’entendre l’economia i el seu impacte social. https://www.youtube.com/watch?v=iB_7MTLnXbw
- «Building the Minimum Viable Product, Eric Ries. Explica el concepte de Lean Startup, que se centra en la importància de validar la idea, d’hora i sovint, en el desenvolupament d’un nou producte. https://www.youtube.com/watch?v=1FoCbbbcYT8

Casos d’exemple

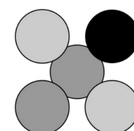


- **Som Mobilitat**, cooperativa d’usuaris de cotxe compartit. Mobilitza recursos econòmics pel sosteniment a través del pagament per ús del cotxe dels socis/es; mobilitza recursos econòmics per la compra de nous cotxes a través dels grups locals i pagament avançat d’hores d’ús; mobilitza espais d’aparcament i càrrega a través de lloguer i/o acords amb ajuntaments; mobilitza recursos financers a través de títols participatius.
- **Freesound**, base de dades col·laborativa de fragments d'àudio, mostres, enregistraments, sons, ... alliberats sota llicències CC que permeten la seva reutilització. Es troba situat a les instal·lacions de la UPF i vehicula algunes de les seves activitats pedagògiques a través de l’Spin–off “Tallers sonors” que compta amb un estudi musical. També accedeix a projectes de R+D+I competitius a nivell europeu.

Eines



- **ERP i CMR lliures**. Eina informàtica per a la gestió econòmica, facturació, contactes, reserves, recompte d’hores, etc...
  - Odoo https://www.odoo.com
  - Dolibarr https://www.dolibarr.es
- **femPla**. Eina de planificació econòmico-financera per a cooperatives de treball https://fempla.cooperativestreball.coop/accesenvia.php
- **Recursos d’emprenedoria social cooperativa** http://labcoop.coop/recursos/
- **Canvas per a l’Economia Social i Solidària** [illegible]://[illegible].[illegible]/[illegible]/[illegible]/[illegible]-[illegible]-1-[illegible]/



Mobilització de recursos [3]

Índex de continguts

Models de negoci vs models de sostenibilitat

Segons Osterwalder, Morris i Magretta (2005):

> "Un model de negoci és una eina conceptual que conté un conjunt d'elements i les seves relacions i permet expressar la lògica de negoci de una empresa específica. És una descripció del valor que una empresa ofereix a un o diversos segments de clients i de l'arquitectura de l'empresa i la seva xarxa de socis per a la creació, comercialització i lliurament d'aquest valor i el capital relacionat, per a generar fluxos d'ingressos rendibles i sostenibles".

Alexander Osterwalder i Yves Pigneur escriurien el 2010 "Business Model Generation", un manual per a analitzar models de negoci, l'us del qual s'extendria mundialment.

En el món actual dominen models de negoci majoritàriament enfocats a la maximització de beneficis privats, però no tots els projectes econòmics segueixen aquesta lògica. Hi ha models d'activitat que generen valor però s'han definit com una entitat sense afany de lucre (no com una empresa), com per exemple la cooperativa d'energia renovable Som Energia. També n'hi ha que generen valor, però no és monetari (valor d'intercanvi), sinó d'ús, com per exemple una enciclopèdia com la Viquipèdia. I n'hi ha d'altres que no tenen cap font d'ingrés, però generen un valor pels seus participants, com per exemple Citybik.es.

"Negoci" és doncs una paraula que pot confondre en aquests exemples; el terme "sostenibilitat" ens sembla més adient, perquè es tracta de realitzar l'activitat del projecte fent-la sostenible en el temps per a les persones que hi participen. Parlem, doncs, de "models de sostenibilitat".

L'equivalència entre el «Business Model Canvas» i el «Canvas del Pocomú» serà la següent:

The Business Model Canvas

Designed for:

Designed by:

On:

Iteration:

Key Partners 8 1

Key Activities 6

Key Resources 2 7

Value Propositions 1 1 4

Customer Relationships 3 1

Channels 4 2

Customer Segments 2 1

Cost Structure 9

Revenue Streams 5 3

www.businessmodelgeneration.com



Model de sostenibilitat procomú

Entorn social i ecològic

Llicència
BY
BY-SA
BY-NC
BY-NC-SA
BY-ND
BY-NC-ND

Recursos que es comparteixen en obert
Físics
Continguts
Dissenys/Plànols
Software
Hardware

Arxius font
Formats estàndard

Accés
Exhibició/Comunicació pública
gratuïta/pagament
Repositori obert
Restringit a un grup/persona

4 Coneixement i habilitats 1

Formació/aprenentatge
Autoformació
Coaprenentatge
Mestre/aprenent
Mentories
Cursos i tallers
Guies i tutorials

Documentació processos

Recursos que algú comparteix (com)
Físics
Continguts
Dissenys/Plànols
Software
Hardware

Ingressos
Venda productes/serveis a mercat
Comissió
Publicitat
Subvenció pública
Premi
Mecenatge/Micromecenatge
Donacions

3 Recursos mobilitzats 5 7 9

Accés a recursos
Aportacions en espècie
Recursos trobats/recuperats
Optimització recursos "ganduls"
Okupació/Apropiació/Col·lectivització

Préstec
Quota
Entrada

Comunitat

Qui
Públic/participants
Col·laboradors/es
Grup impulsor

1 Què
Es produeix
Comparteix
Genera
1 2 8

Comunitat

Comunitat

Entorn social i ecològic

Entorn social i ecològic

Nivell participació (qui)
Ser informat/da
Fer aportacions
Co-decidir
Executar
Avaluar

Voluntari/a
Retribuït/da
Recompensat en espècies

Mitjans de producció
Taller
Maquinària
Software
Repositori digital
...

2 Co-producció 6

Relacions de producció
Intraorganització
Intercooperació
Proveïdors mercat

Oberta/Tancada
Pots incorporar-te a la producció lliurement?
Tens tot el necessari?

Organització producció
Per tasques
Per parts
Hackaton/Jornada de treball
...

Comunitat

Formes i òrgans de deliberació/decisió

Distribució (com/a qui)
remuneració
compensacions
excedent/beneficis

5 Co-governança

Pertinença
Oberta/tancada
Procediment

Regulació ús/aprofitament recurs

Forma organitzativa
Grup informal (sense entitat legal)
Autònom/s
Associació/Federació
Cooperativa de treball/consum/serveis
Empresa mercantil (sl/sa)
Fundació privada
Administració pública

Entorn social i ecològic



El mite dels «unicorns» i dels «titans»

Abans d’entrar en com són els models de sostenibilitat dels projectes procomuns, sí ens cal fer un apunt sobre la realitat de les «empreses unicorns» i els seus models de negoci.

Aileen Lee, inversora i fundadora de Cowboy Ventures, el 2013 va ser la primera a usar el terme «empresa unicorn», que segons ella és: «una companyia tecnològica que aconsegueix el valor de 1.000 milions de dòlars en el procés d'obtenció d’inversions de capital, sense arribar a cotitzar en borsa». Sovint aquestes empreses tenen menys de 10 anys i experimenten, des de la seva creació, un creixement exponencial potenciat per l’accés a diferents rondes d’inversió.

Segons el rànking de CB Insigths (Blanca Gispert, La Vanguardia,07/01/2020) a principis de 2020 al món hi havia 427 «empreses unicorns», el doble que el 2017. Gairebé la meitat eren americanes i gairebé un terç xineses; les primeres sumaven el 58% del valor total de les 427 i les xineses el 23%, si bé entre aquestes darreres es trobaven les més descomunals en termes de valoració econòmica.

Per a aconseguir aquesta valoració dels 1.000 milions de dòlars, les empreses (o «start-ups» com els agrada autoanomenar-se) han hagut de convèncer des dels seus inicis a diferents fons d’inversió per a finançar la seva expansió. En les primeres rondes d’inversió, el capital valora les possibilitats de creixement i la capacitat disruptiva en el mercat. En operacions més avançades, els fons tenen en compte altres criteris: la grandària que tenen altres competidores, l'efervescència del seu sector i la possibilitat de rendibilitat del negoci. Aquesta valoració, doncs, és subjectiva, ja que respon al preu que estan disposats a pagar els inversors per a convertir-se en accionistes de la companyia (Gispert, 2020).

Així doncs, contra tota lògica d’economia bàsica, però perfectament coherent amb els plantejaments d’economia capitalista i especulativa, no es tracta d’empreses viables per se, sinó de constructes econòmics dopats per capital privat amb expectatives de ser extraordinàriament rendibles (en algun moment) i amb ínfules patriarcals de formar part de l’elit econòmica que pot dir «soc inversor de...».

> «Glovo no ha logrado alcanzar todavía un resultado de explotación positivo. Deliveroo lleva sin presentar cuentas en nuestro país desde 2016, ejercicio que cerró en rojo. Según las últimas cuentas publicadas en el Registro Mercantil, Glovo terminó 2019 con unos ingresos de 218,5 millones de euros, casi el doble que en 2018, y un resultado de explotación negativo de 190 millones de euros. Un año antes fue de -103 millones. Las cifras reflejan el negocio global de Glovo, que sólo en España registró unas pérdidas antes de impuestos de 70 millones de euros, el 36% del total.»
>
> África Semprún, El Economista, 13/02/2021

Si voleu continuar explorant, és molt recomanable la sèrie d’articles que ha publicat la revista on-line Xataka, «Así es como gana dinero...» on s’analitzen els negocis reals de les GAFAM i altres grans tecnològiques. Una taula exemplificativa que resumiria el què semblen i el què són realment (en termes d’activitat generada i d’obtenció de beneficis) les GAFAM, podria ser:

	Què pensem que són?	**Què són realment?**

G - Google (Alphabet)	Un cercador, un proveïdor de correu electrònic, o el fabricant del sistema operatiu més usat del món.	Una agència de publicitat amb beneficis astronòmics que es pot permetre una divisió d'«Altres apostes» totes elles ruïnoses, on aglutina projectes experimentals de tot tipus: Google Fiber (fibra i telefonia), Nest (domòtica), Verily (aplicacions científiques), Calico (serveis per a l'envelliment), i moltíssimes més.
A - Amazon	Una botiga on-line, d'abast mundial, multi-producte.	Una empresa de servidors i de serveis/productes digitals. Una empresa tecnològica que opera en gairebé tots els sectors (domòtica, videojocs, producció audiovisual, dispositius intel·ligents, audiollibres i llibres electrònics, streaming, núvol, passarel·la de pagaments...). Una botiga on-line, la més gran del món, viable (fins l'arribada de la pandèmia) només als Estats Units.
F - Facebook	Un conjunt de xarxes socials vinculades entre si (Facebook, Messenger, Instagram i WhatsApp)	Una agència de publicitat, perfectament optimitzada, amb un repositori d'informació de més de 2.200 M de persones al món, que permet segmentar de forma ultra precisa les preferències de totes elles per a realitzar campanyes activistes, econòmiques, comercials, polítiques... i experiments socials a qualsevol escala territorial.
A - Apple	Un fabricant i venedor d'ordinadors i telèfons d'alta gamma	Un venedor (la fabricació està externalitzada íntegrament) de telèfons d'alta gamma als què cada vegada afegeix més «gadgets» tecnològics que multipliquen les seves prestacions, tant en software i aplicacions, com en eines físiques com els rellotges.
M - Microsoft	El programador del sistema operatiu que tothom coneix: Windows	Una empresa de computació y desenvolupament d'intel·ligència artificial amb més de 5.000 professionals d'enginyeria treballant en «serveix cognitius». El fabricant de la segona consola de videojocs més important del món (Xbox).

En tot cas, i tornant al què ens ocupa, els projectes procomuns no només no poden emmirallar-se en aquests referents perquè no compten amb els seus recursos i inversions, sinó que no seria recomanable fer-ho perquè les bases comunals sobre les què se sostenen es troben a les antípodes de l'essència capitalista d'unicorns i titans.

Així, els projectes procomuns han trobat les seves pròpies estratègies per a ser viables:

- Models de sostenibilitat de software lliure.
- Models de sostenibilitat en obert.

Models de sostenibilitat de software lliure

L'equip de Rhishab Ghosh, amb el projecte FLOSS (FLOSS es refereix a les sigles en anglès de Free Libre Open Source Software), van ser els primers (2001) a estudiar amb profunditat models de sostenibilitat (ells n'hi deien de negoci) en el camp del programari lliure. Els models observats, en realitat, eren formes diverses d'obtenció d'ingressos:

- Venda de serveis professionals: formació, consultoria, desenvolupament a mida, hospedatge de programari (lliure), certificats o llicències d'ús de la marca, garanties de servei o de producte.
- Venda d'extensions d'aplicacions opcionals privatives que complementen un nucli lliure.
- Dual licensing: vendre sota llicències privatives i a la vegada compartir sota llicències lliures.
- Venda de productes físics: la comunitat comparteix el coneixement de forma lliure, en dissenys oberts o maquinari lliure, però també pot vendre un producte acabat o en forma de kit a persones que no ho volen o no ho poden fer per si mateixes. També es pot vendre merchandise.
- Venda de merchandise: productes secundaris identificats amb el mateix nom o marca.
- Software-as-a-Service (SaaS) o Platform-as-a-Service (PaaS), on s'ofereix amb contraprestació econòmica o amb anuncis un servei allotjat del programari per qui es vol estalviar instal·lar-lo al seu servidor.
- Finançament a fons perdut, públic o privat. Ajudes públiques, subvencions i projectes finançats per l'administració pública o de forma privada per facilitar la producció de parts de projectes del procomú i contribuir a fer-los viables.
- Desenvolupament per bounties (recompenses).
- Generant sistemes de pre-comanda, microfinançament o recompensa inversa.
- Alliberament del codi al final del cicle de vida del projecte.
- Comissions en entorns o plataformes on es casa l'oferta amb la demanda i hi ha una transacció monetària centralitzada.
- Quotes periòdiques: el mètode per excel·lència de les associacions.
- Anuncis: plataformes on es pot pagar per destacar una notícia o visionar un anunci, com per exemple Wikitravel.org. El software amb anuncis és molt freqüent en apps mòbils.

Models de sostenibilitat en obert

Des del 2001 Creative Commons va començar a oferir un conjunt senzill i pràctic de llicències genèriques que van des de la completament lliure i permissiva (CC BY), passant per la copyleft (CC BY-SA), fins a la no-lliure amb restriccions per a l'ús comercial (CC NC) o la creació d'obres derivades (CC ND). Les llicències Creative Commons es consideren “llicències obertes” perquè “obren” el paradigma del “tots els drets reservats” a tothom per fer ús i còpies; oferint totes o algunes de les quatre llibertats (freedomdefined.org).

Els models de sostenibilitat en obert són aquells models que animen a compartir el coneixement sota llicències obertes, des de les lliures fins les que es reserven alguns drets. Paul Stacey i Sarah Pearson van treballar amb Creative Commons per publicar un llibre electrònic al respecte finançat amb crowdfunding el 2015: “Made With Creative Commons –

Open Business Models". Van definir les següents cinc estratègies/mètodes per obtenir ingressos:

- Digital a físic (per exemple venda d'un producte basat en maquinari lliure o disseny obert);
- Connectar directament (per exemple per estratègies de donacions o crowdfunding);
- *Matchmaking* (per exemple comissions sobre transaccions en una plataforma on es casa l'oferta amb la demanda);
- Serveis de valor afegit (tot tipus de serveis, com els del programari lliure, o la interpretació d'obres culturals en teatre o concerts);
- Membres (per exemple, quotes d'una associació).

En els casos estudiats, van observar que és típic que els projectes combinin diferents mètodes i que molt pocs projectes (gairebé cap) usen la publicitat com a font d'ingressos, perquè se'ls plantegen massa reptes ètics i de governança:

> «El comercio es bueno. La publicidad no es mala. Pero no es apropiada aquí.»
>
> Jimmy Wales (fundador de Wikipedia)

Alhora apunten que aquests mètodes generen models que van més enllà dels ingressos i l'ús de llicències per compartir el coneixement, i inclouen contribucions i recursos (a vegades "ganduls") que es poden mobilitzar en favor dels projectes. La lògica col·laborativa fa baixar els costos monetaris pel projecte i per tant, la tensió generada entorn la cerca d'ingressos. Les persones es veuen motivades a participar en la comunitat i contribuir amb feina p2p i en les estratègies de donacions, especialment quan els eixos estan ben alineats: quan la política de compartir el coneixement i el model de governança s'adeqüen a la visió i els valors compartits de la comunitat.

Model d'ingressos, contribucions i recursos a mobilitzar

Per al model de sostenibilitat procomú en el què es basa La Comunificadora, i seguint la classificació d'Stacy i Pearson, hem adoptat l'enfoc de "model d'ingressos, contribucions i recursos", en el què tenim present tant **les fonts d'ingressos (que poden ser internes o externes al projecte)** com **els recursos en espècie que es poden posar al servei del projecte.** També hi ha projectes procomuns que registren els costos i usos que es fan dels recursos comunals i funcionen amb un **règim de compensacions**, per tal d'aconseguir un sistema just social entre les persones contribuïdores i consumidores dels productes/serveis/activitats que s'ofereixen.

1. "De digital a físic". Projectes que se sostenen produint béns físics

Quan un bé digital (sota una llicència oberta i gratuïta) es converteix en un bé físic els costos que es produeixen es cobreixen amb la venda d'aquest bé físic. Sovint aquests costos estan associats a: matèria primera, treball productiu, emmagatzematge, distribució… Alguns exemples d'aquest model són:

- Opendesk és un repositori de dissenys de mobles (fets per dissenyadores independents sota una llicència oberta i gratuïta) que qualsevol persona es pot descarregar; però alhora és també un mercat en línia de mobles que connecta clients (persones que prefereixen comprar un moble més que no pas accedir a un disseny i fabricar-se'n un) amb makers locals de tot el món. En comptes de la fabricació massiva i l'enviament a nivell mundial, Opendesk construeix una cadena de subministrament distribuïda, local i justa (doncs no produeix en països que fan dumping social) a través d'una xarxa global de fabricants.
- Cards against humanity és un joc de cartes per persones adultes molt popular. Max Temkin i un grup d'amics es van ajuntar per jugar en una festa de cap d'any i se'l van inventar (probablement basant-se en un joc tradicional anglès que es diu "green-red apples"). El joc va tenir molt èxit i va decidir treballar-hi més, va crear un arxiu de les cartes que componen el joc i un conjunt de descripcions per imprimir-lo, reproduir-lo i publicar-lo en línia sota una llicència CC BY NC-SA. A través del boca-orella milers de persones el van baixar i reproduir generant aportacions, valoracions i modificacions; també van començar a rebre sol·licituds de persones que volien simplement comprar el joc; això els va portar a fer una campanya de Kickstarter per fabricar el joc. La tirada inicial es va esgotar ràpidament i va generar un creixement de la demanda i una diversificació en paquets de targetes personalitzades.

2. Connexió directa. Projectes que se sostenen agregant massa crítica

Es tracta de projectes que aprofiten la potencialitat d'Internet per a la connexió directa entre persones que tenen interessos compartits i que estan disposades a què el coneixement que entre elles generen sigui obert i de lliure accés per a tothom.

Aquests projectes se sostenen majoritàriament per formes diferents d'aportacions econòmiques (donacions, mecenatge, crowdfunding, esponsorització, etc.) i ho fan gràcies a generar una massa crítica suficientment gran i diversa com perquè, davant una crida del projecte a rebre suport econòmic, una part d'aquesta massa crítica hi respongui favorablement. També es tracta de projectes on les persones són (o poden ser) usuàries i productores alhora (*prosumers*) i, per tant, tenen diferents nivells de vinculació amb el projecte i s'organitzen en diferents rangs de participació.

ESTUDI DE CAS: Wikipedia
L'exemple més paradigmàtic d'aquest model de generació d'ingressos és la Viquipèdia (Wikipedia en anglès): una enciclopèdia lliure a Internet mantinguda per la Fundació Wikimedia. **Missió**: La missió de la Fundació Wikimedia és facultar i animar a la gent de tot el món a reunir i desenvolupar contingut educatiu neutral sota una llicència de contingut lliure o de domini públic, i a difondre-la de manera efectiva i global. La Fundació proporciona la infraestructura essencial i l'estructura organitzativa per al suport i desenvolupament de projectes wiki multilingües i altres empreses que serveixen a aquesta missió. La Fundació crea i manté el contingut educatiu dels seus projectes en Internet sense cap càrrec a perpetuïtat.

Visió*:*
Imagineu un món on tothom pugui participar lliurement en el conjunt de tot el coneixement. Aquest és el nostre compromís.

Valors:
1 We strive for excellence
2 We welcome and cherish our differences
3 We are in this together
4 We engage in civil discourse
5 We are inspired

Procomú:
Contingut educatiu neutral sota una llicència de contingut lliure o de domini públic, estructurat en wikis; una Wiki és un sistema de gestió de continguts en web que permet la col·laboració en la seva creació.

Va ser creada el gener del 2001 per Jimmy Wales i Larry Sanger, i actualment és l'obra de referència més gran i popular a Internet. Els més de 38 milions d'articles, 5,7 milions són en anglès i gairebé 590.000 en català (a setembre de 2015), han estat escrits col·laborativament per usuàries d'arreu del món, i la majoria dels seus articles poden ser editats per qualsevol persona que pugui accedir a la web.

Comunitat:
Viquipèdia rep sovint moltes crítiques que se centren en el fet que conté prejudicis i inconsistències, i afavoreix el consens per damunt dels credencials en el procés editorial, de manera que es pot considerar poc fiable; altres crítiques se centren en la seva susceptibilitat al vandalisme o que s'hi afegeixi informació no verificada. La Viquipèdia en català / valencià fou la segona a fundar-se, el març del 2001, després de l'anglesa.

Actualment hi ha versions de la Viquipèdia en més de 250 llengües però només 236 estan actives, i el conjunt de Viquipèdies tenen més de 330M articles (gener 2018) i reben 15B de visites cada mes, 6.000 consultes cada segon (dades del 2017). Es netegen al voltant de 1.000 pàgines al dia. El 2017 s'han editat 458,62M d'articles (el -7,16% que l'any anterior).
https://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Statistics

La Viquipèdia tenia 3,86M d'usuaris registrats arreu del món en finalitzar el 2017 (el 20,9% més que l'any anterior). El 2016 el temps mitjà dedicat per setmana era de 5,8 hores, la mitjana era de 2 hores en molts tipus de contribucions diferents: editar contingut, organitzar un esdeveniment de Wikipedia, detectar errors de programari o contribuir a la programació de codi, per exemple. . El temps mitjà per edició és de 12 minuts a la setmana. L'edat mitjana dels editors de Wikipedia és de 31 anys.

Gràfics de motivacions per contribuir:
https://blog.wikimedia.org/2015/09/11/time-spent-editing-wikipedia-survey/)

Model d'ingressos i contribucions (2018-2019)
(https://wikimediafoundation.org/about/annualreport/2019-annual-report/financials/)

El pressupost de despeses operatives del 2018-19 ha estat de 91,4M$, des quals 46,1M$ es destinen a l'equip tècnic. El número de persones treballadores ha passat de 5 el 2006, 140 al 2012, 280 al 2016 i 450 al 2020. Els creadors de continguts i alguns desenvolupadors no cobren (no formen part de la plantilla de la WF).

La marca Wikipedia és propietat de la Wikimedia Foundation, que és qui recapta les donacions d'usuàries (microdonacions en anuncis al web) que han passat de 10M$ el 2005[1] a gairebé 87,5M$ el 2017. Aquestes

1 https://www.quora.com/How-does-Wikipedia-earn-money Pete Forsyth, Wikipedia writer, editor, community leader since 2006 Updated Jan 10 2016

microdonacions el 2017 van ser complementades per ingressos generats per les pròpies comunitats locals (28% del pressupost total) i per finançament públic (14%).

Un altre exemple menys conegut però que segueix el model de massa crítica és Freesound. És una base de dades col·laborativa de fragments d'àudio, mostres, enregistraments, sons, ... alliberats sota llicències CC que permeten la seva reutilització. Freesound permet carregar i descarregar sons des de i cap a la base de dades, sota la mateixa llicència CC i proporciona noves maneres d'accedir a aquestes mostres, permetent als usuaris: utilitzant paraules clau, usant associacions tipus "semblant a un so", etc. La base de dades oberta de sons es pot utilitzar per a la investigació científica i integrar-se en aplicacions de tercers: investigadors i desenvolupadors de Freesound API poden accedir al seu contingut per recuperar informació significativa, com ara metadades, fitxers d'anàlisi i els propis sons. L'ús de l'API és gratuït per a usos no comercials, però també es pot obtenir una llicència per ser usat en aplicacions comercials. Freesound se sosté gràcies al Grup de Tecnologia Musical (MTG) de la Universitat Pompeu Fabra, que forma part del Departament de Tecnologies de la Informació i la Comunicació. L'MTG vol contribuir a la millora de les tecnologies de la informació i la comunicació relacionades amb el so i la música: duent a terme investigacions sobre processament de senyals d'àudio, recuperació d'informació musical, interfícies musicals i musicologia computacional; realitzant una investigació competitiva a nivell internacional; i, alhora, transferint els seus resultats a la societat.

El 2 de gener del 2017, Freesound comptabilitzava 6.200.000 d'usuaris registrats que de mitjana, aporten a la plataforma 100 nous sons per dia; només el 2016, 36.000 nous sons (588 h d'àudio) i que s'integren als 327.000 sons que conté la plataforma i que estan a disposició dels usuaris (4.400 hores). En termes d'ús, els usuaris s'han baixat de la plataforma 16 milions de sons el 2016 que sumades a les anteriors fan un total de 94,2 milions de descàrregues. La comunitat Freesound es troba majoritàriament als EUA (25,7%), al Regne Unit (6,3%), a la Xina (3,7%) i també en menor percentatge a l'Índia i a Itàlia (font: Alexa).

Recentment s'ha inaugurat Freesound Labs, una eina útil per fer el seguiment de tot tipus d'activitats i projectes que tenen lloc al voltant de Freesound. A llarg termini, l'objectiu és convertir Freesound Labs en un portal en què els creadors, desenvolupadors, investigadors i usuaris de la plataforma puguin compartir els seus projectes i donar-los visibilitat. Amb això augmentaria significativament l'impacte potencial de Freesound, donaria més valor a la reutilització del seu contingut i s'adaptaria als nous requisits de la comunitat d'usuaris Freesound.

L'estructura d'ingressos de Freesound actual és:

- donacions: Google Research Award (El 2009, Google Research va donar un important impuls a la plataforma amb un ajut de 35.000 dòlars que va permetre implementar moltes millores a Freesound, millorar el programari i promoure l'ús del producte en els àmbits de recerca i la creació musical d'arreu del món), xarxa TECNIO i LETUSA
- projectes de R+D+I competitius a nivell europeu.

Cal tenir present que Freesound es troba situat a les instal·lacions de la UPF i vehicula algunes de les seves activitats pedagògiques a través de l'Spin–off "Tallers sonors" (a través del Projecte Phonos) que compta amb un estudi musical.

3. Plataforma connectora

Els projectes de "Plataforma connectora" responen a una lògica similar als de "Connexió directa" però estan pensats per a què la plataforma sigui la intermediària entre qui crea continguts i qui en fa ús. En aquest model es poden distingir dos grans submodels de generació d'ingressos:

(3.1) Plataformes que se sostenen amb una part dels moviments econòmics que generen

Es tracta de projectes orientats a facilitar l'intercanvi econòmic entre creadores de continguts (emprenedores, productes de comerç just, artistes, etc.) i usuàries, de manera que la plataforma es queda un percentatge o comissió d'aquests intercanvis econòmics. Alguns exemples d'aquest model són:

- Goteo.org és una plataforma de crowdfunding o finançament col·lectiu (aportacions monetàries) i col·laboració distribuïda (serveis, infraestructures, microtasques...) per a projectes que, a més d'oferir recompenses individuals, generin retorns col.lectius. És a dir, que fomentin la utilitat pública, el codi obert i/o el coneixement lliure. Com a membre d'aquesta xarxa pots complir un o diversos rols: impulsant un projecte, cofinançant-lo o col·laborant en la seva consecució. En relació a altres plataformes de crowdfunding existents, aquests són els aspectes destacats de Goteo:
    - Comú, obert i lliure: Potenciem projectes que apostin pel procomú, el codi obert i/o el coneixement lliure, posant per tant l'accent en la missió pública, afavorint la cultura lliure i el desenvolupament social.
    - Llicències lliures i/o obertes: Els projectes que vulguin cofinançar-se amb l'ajut de Goteo hauran de permetre a través de llicències obertes, la còpia, comunicació pública, distribució, modificació i/o explotació de part o de la totalitat de cada creació.
    - Retorns col·lectius: Goteo persegueix la rendibilitat social de les inversions promovent que els projectes ofereixin, a més de recompenses individuals, retorns col·lectius per al desenvolupament de bens comuns.
    - Borsa d'inversió social: Gestionen un fons de capital rec amb aportacions d'entitats públiques i privades, per a la inversió co-responsable i amb efecte multiplicador en projectes que comptin amb el suport de la societat civil.
    - Col·laboració distribuïda: A Goteo, a més d'aportacions monetàries, es pot col·laborar mitjançant serveis, recursos materials, infraestructures o participant de determinades micro-tasques necessàries per desenvolupar els projectes.
    - Dues rondes de cofinançament de 40+40 dies: S'estableixen dues rondes de cofinançament, de 40 dies cadascuna. La primera, a "tot o res", lligada a la

consecució del pressupost mínim imprescindible; i la segona, on s'estableix un import òptim al qual tendir per realitzar millores addicionals, sense ser necessari assolir la quantitat definida.

- Comunitat de nodes locals: Goteo és una comunitat de comunitats, una xarxa de nodes locals independents però coordinats entre sí, que serveixen per localitzar allò digital, aportant proximitat i especificitat en el seu context.

Goteo neix en 2011 impulsada per Plantoniq, una organització internacional de productors culturals i desenvolupadors de programari, pionera en la defensa de la cultura copyleft. Actualment està gestionada per la Fundación Goteo (abans anomenada Fundación Fuentes Abiertas), entitat sense ànim de lucre, que promou els principis d'obertura, neutralitat, transparència i independència. El seu principal impulsor va ser Goteo ha estat impulsada per Plantoniq i es regeix per un compliment transparent i responsable de la seva missió mitjançant la Fundació Goteo, entitat sense ànim de lucre declarada d'utilitat pública que integra tots els agents compromesos amb el desenvolupament de la plataforma, i que s'encarrega de gestionar la seva activitat i la seva borsa d'inversió social público-privada de Matchfunding.

L'estructura d'ingressos el 2018 va ser:

- Subvencions públiques, 56% del total (129.641€), per, entre altres:
  - per realitzar el projecte Meta!,
  - per a Inversions en tecnologies de la informació i la comunicació dins la "Promoció i Reforç de l'economia Social i Solidària"
  - per a la realització de projectes d'experimentació i innovació dins la Subvenció de l'Institut de Cultura de Barcelona.
- Comissions per la gestió de la plataforma Goteo.org, 29% del total (66.843€). La comissió aplicada és del 4% (entre les més baixes en plataformes de micromecenatge a Espanya).
- Serveis (32.532€) contractats per institucions públiques o privades, empreses o universitats per a la creació de canals institucionals a Goteo.org i la realització de formacions a mida.
- Donacions, 1% del total (1.756€) fetes per donats al mes de desembre de 2018.
- Ingressos financers derivats de la gestió de les micro donacions (11.988 €).

- Knowledge Unlatched és una plataforma que facilita la trobada entre biblioteques (adherides a KU) per subscriure l'edició de materials escolars sota una llicència CC. Els fons aportats per cada biblioteca es combinen per pagar la posada en marxa, revisió, disseny i tot el que cal fer per generar la versió digital del material. A canvi d'aquesta quantitat fixa, alguna de les editorials adherides a KU produeixen el llibre i el posen a disposició de tothom, per llegir o descarregar de forma gratuïta sota una llicència CC. L'agost de 2018 més de 950 títols d'Humanitats i Ciències Socials havien estat descarregats (o accedits) més d'1 milió de vegades per usuàries de tot el món durant l'any.

(3.2) Plataformes que se sostenen facilitant serveis a qui crea els continguts

En l'univers creatiu (música, escriptura, art…), per poder arribar al públic, tradicionalment ha calgut trobar primer una agència, un segell discogràfic, una editorial o un altre tercer que et representi. Aquest intermediari ha jugat tres funcions: 1. determinar si el seu treball és digne de ser publicat, 2. invertir en suport a la creació del treball, i 3. actuar com a representant i distribuïdor de l'obra per fer-la arribar al públic. Actualment molt creadors i creadores utilitzen Internet per dirigir-se directament a seguidores, lectores, fans i públic.

El model de "Plataforma connectora" aprofita l'eliminació de la dependència d'intermediaris que facilita Internet però ho fa llicenciant obertament els treballs creatius amb llicències de CC, convidant a tothom a escoltar, llegir, utilitzar i distribuir els continguts. En lloc de restringir l'accés al treball creatiu fins que es produeixi un pagament per ell, es lliura lliurement una invitació explícita per copiar-la i compartir-la amb d'altres. L'audiència és la que, a través del boca orella, té un paper de promoció i distribució; els i les creadores, al seu torn, s'esforcen a "connectar-se" amb els seus seguidors (utilitzant sovint les xarxes socials) per compartir les seves vides, experiències i idees d'una forma transparent i oberta, aprofundint la comprensió, l'interès i la confiança del públic. Els projectes de "connexió directa" conviden a la connexió, el diàleg i el vincle, a través d'un canal d'intercanvi recíproc que, a la llarga, té rendiments econòmics per als i les creadores.

Alguns exemples d'aquest model són:

- Jamendo, és una plataforma musical i una comunitat d'àmbit internacional, creada al voltant de la música lliure, on els artistes poden pujar la seva música gratuïtament i el seu públic descarregar-la sota llicència Creative Commons.

  Jamendo permet streaming de tots els seus àlbums, ja sigui en format MP3 o en OGG Vorbis, també ofereix descàrregues a través de les xarxes de BitTorrent i eDonkey. Mentre que el gruix principal de la comunitat està format per francòfons, el lloc és actualment disponible en 6 idiomes (anglès, francès, castellà, alemany, italià i polonès). Altres llengües són en fase de desenvolupament, cada usuari registrat podent col·laborar en la traducció a partir del programa en anglès o francès.

  Fou fundada el gener del 2005 i actualment compta amb un catàleg de més de 500.000 pistes compartides per 40.000 artistes de gairebé 150 països de tot el món. El 2016 va facturar 1M$:

  - Facilitant músiques a campanyes publicitàries per a marques globals, i proporcionant música de fons a minoristes mundials, redistribuïnt els ingressos entre la plataforma i els artistes (fins al 65%).
  - Proveïnt (cobrant) serveis de promoció als artistes: sincronitzant músiques en projectes multimèdia; emetent les seves músiques en ràdios comercials; generant vídeos promocionals de grups i artistes; acompanyament en la creació d'obres musicals; etc.

- Noun Project, és una web que agrega i cataloga més d'1M de símbols creats i carregats per dissenyadores gràfiques de tot el món en llicències creative commons. Noun Project va ser fundat conjuntament per Sofya Polyakov, Edward Boatman i Scott Thomas i està dirigit per Polyakov. El web va començar amb símbols del Servei del Parc Nacional i altres fonts

iconogràfiques de domini públic, i es va llançar a Kickstarter el desembre del 2010 recaptant més de 14.000$ en donacions.

Noun Project presta serveis als seus subscriptors, que poden ser:

- Professionals del disseny: amb una API pròpia que els permet aportar una gran col·lecció de símbols d'alta qualitat, crear infografies en temps real, crear jocs interactius, personalitzar productes impresos en 3-D, crear "emojis" propisa l'app de Noun Project, etc.
- Centres educatius, empreses i entitats, que generen (o volen generar) la seva pròpia iconografia (o customitzar la que ja està creada) i que el web permet emmagatzemar i gestionar de forma senzilla i àgil.

Noun Project també genera nova iconografia per encàrrec o bé, quan el treball de disseny de nova iconografia té finalitats socials, aquesta demanda es vehicula a través d'Iconathon.org Les "Iconathons" són sessions que solen durar cinc hores i inclouen dissenyadors gràfics, experts en contingut i voluntaris interessats, tot treballant en grups petits que se centren en un tema específic, com ara la democràcia, el transport, la nutrició, la recerca periodística, els desastres naturals, la innovació educativa, etc. Noun Project s'encarrega de buscar un partner que financi la sessió i les participants detinen part del seu temps voluntàriament.

4. Serveis de valor afegit. Projectes que se sostenen venent serveis addicionals

Es tracta de projectes que, sobre la base d'un procomú digital (normalment coneixement obert i lliure), generen serveis de valor afegit que, normalment, solen ser de tres tipus:

(4.1) Customització

Es tracta d'adaptar el procomú digital (a nivell estètic, d'ordenació del contingut, de forma d'accés, etc.) segons el què necessiti el client que ho demani. Un exemple de customització és Figshare:

- Figshare és un repositori d'informació acadèmica que ofereix un servei gratuït per a acadèmics i investigadores (persones particulars) per carregar, emmagatzemar i compartir les seves recerques com a recursos de CC BY amb llicència oberta, i les seves dades com CC0 (Domini Públic). Quan es tracta de publicacions, editorials o institucions acadèmiques que volen el seu propi "Figshare" amb la marca personalitzada, llavors aquest servei de customització es paga. A més les entitats també poden rebre serveis addicionals de mètriques, gestió de dades (emmagatzematge públic o privat), disseminació de dades, administració del grup de persones usuàries, etc. Aquests serveis a mida pagats financen el servei gratuït de Figshare als acadèmics i investigadores particulars.

  Figshare va començar el 2011 com un prototip de Mark Hahnel que va desenvolupar per primera vegada la plataforma com una solució

personalitzada per a l'organització i publicació de diversos productes de recerca generats en suport del seu doctorat en biologia de cèl·lules mare. El 2012 l’empresa anglesa Digital Science es fa càrrec de la plataforma i la gestiona des de llavors. El 2013, Figshare va llançar un servei de dipòsit institucional, que ofereix a les organitzacions una infraestructura prèviament desenvolupada per acollir materials acadèmics generats per les seves comunitats membres. La seva estratègia d’aliances amb altres organitzacions que treballen en el camp de la recerca i el coneixement obert ha permès que sigui una de les principals plataformes no universitàries de recercadors.

Algunes de les seves aliances són:

- PLOS (Public Library of Science - Biblioteca Pública de Ciències) per integrar l'allotjament, accés i visualització de dades de Figshare amb els articles PLOS associats. PLOS és un projecte sense ànim de lucre que té com a objectiu crear una biblioteca de revistes científiques i una altra literatura científica sota una llicència de contingut obert. Específicament fa servir la de Creative Commons.
- ImpactStory, per donar suport a la recopilació d'altmetrics (sovint considerades com una mètrica sobre els articles, es poden aplicar també a les persones, revistes, llibres, sèries de dades, presentacions, vídeos, repositoris de codi font, pàgines web, etc.). ImpactStory és una eina web per ajudar els investigadors a mesurar els impactes dels seus resultats de recerca, inclosos els articles de revistes, publicacions de blocs, conjunts de dades i programari.
- Github i Mozilla Science Lab, per habilitar codi com a resultat d'investigació.

Figshare va fer que 200.000 fitxers estiguessin públicament disponibles en el seu primer any; actualment posa a disposició de recercadores, bibliotecàries, administradores de centres de recerca, etc. més de dos milions i mig de fitxers (articles, projectes de recerca i col·leccions).

(4.2) Serveis de suport

Es tracta de projectes que cobren per a l'accés allotjat i suportat i l'ús de recursos amb llicència oberta. Dos exemples d’aquest submodel d’ingressos són:

- Lumen Learning genera continguts en CC per als seus cursos sobre matèries universitàries molt diverses que ofereixen els mateixos continguts que els caríssims llibres de text comercials de cursos universitaris (també amb quotes molt altes d’inscripció). Als cursos de Lumen s’hi pot accedir gratuïtament o, alternativament, pagant una tarifa molt reduïda (10$) es poden integrar (i per tant, certificar) en un sistema de gestió d'aprenentatge universitari amb serveis addicionals de professorat i assistència tècnica. Lumen té acords amb institucions universitàries per tal que aquestes implantin sistemes d’educació oberta o per a què acceptin els

estudiants de Lumen (que han pagat) com a propis, a canvi un cànon per estudiant a aquestes institucions.

- Open Data Institute connecta, equipa i inspira gent de tot el món per innovar amb dades obertes. Les dades obertes són dades que tothom pot accedir, utilitzar o compartir. Quan les grans empreses o governs publiquen dades no personals, permeten a petites empreses, ciutadania i investigadores desenvolupar recursos que facin millores crucials a les seves comunitats. Normalment les dades s'obren a través de llicència CC0 (Domini Públic). Les dades obertes són gratuïtes i d'accés lliure, però l'Open Data Institute ofereix formació a aquestes empreses, ciutadania i investigadores per tal que puguin extreure el màxim de profit de les dades. Sovint, quan hi ha un ús comercial de les dades, l'Open Data Institute també pot cobrar una tarifa sobre els beneficis, les oportunitats i les pràctiques associades a les dades obertes (per aquells clients que han format).

(4.3) Recursos addicionals

Aquest tipus de servei de valor afegit cobra una tarifa per als recursos que complementen un nucli de reconeixement amb llicència de Creative Commons. Un exemple d'aquest submodel d'ingressos és:

- OpenStax, que ofereix llibres de text lliures i gratuïts d'alta qualitat per a cursos universitaris (del camp de les matemàtiques, la ciència, les ciències socials i les humanitats) amb llicència de CC BY. OpenStax s'associa amb diferents entitats del camp educatiu, que ofereixen eines de treball en línia (també d'alta qualitat) que complementen aquests llibres: estudis de cas, eines de gestió, eines de càlcul, etc. Aquests recursos addicionals es paguen i una part del preu va a parar a OpenStax. Tanmateix cal tenir present que Openstax forma part de la Rice University i que el seu finançament principal ve de grans fundacions americanes orientades a l'educació i a la formació.

5. Membres. Projectes que se sostenen gràcies a la seva base social

Es tracta de projectes on la base social contribueix econòmicament i defineix la governança del mateix. Es tracta de projectes que o bé presten serveis a la seva base social, o bé els faciliten l'accés a infraestructures que, sense una acció col·lectiva seria inviable per a persones individuals.

(5.1) Prestar serveis

Alguns exemples d'aquest model són:

- The Conversation (TC), és un mitjà de comunicació independent sense ànim de lucre. Els articles són escrits per acadèmics, editats per periodistes professionals i disponibles de manera gratuïta en línia, i publicats en creative commons. Va ser fundada conjuntament per Andrew Jaspan i Jack Reijtman, en el marc de la Universitat de Melbourne. Havia estat covada durant quatre anys (2004-2008) però no és fins el

2009 que es genera una primera plataforma pilot amb un petit suport econòmic del Govern estatal de Victòria. The Conversation Media Group va obrir la seva oficina el novembre de 2010 amb un petit equip d'editors i desenvolupadors professionals i es va llançar al públic el març del 2011.

El web s'inicià a Austràlia i s'ha expandint al Regne Unit (2013), als Estats Units (2014), a l'Àfrica (2015), a França (2015), a Canadà (2017), a Indonèsia (2017) i a Espanya el 2018. Aquesta expansió s'ha fet a través de les xarxes de col·laboració entre universitats, que són, actualment, les principals finançadores (a més d'algunes fundacions americanes). The Conversation Espanya neix amb el suport de Fundación Telefónica, la Conferència de Rectors de les Universitats Espanyoles (CRUE), el Consell Superior d'Investigacions Científiques (CSIC), i les universitats d'Oviedo, Barcelona, Alcalá, Politècnica de Madrid, Complutense, Nebrija, IE, Vic, Carles III, Lleida, Pública de Navarra, Extremadura, Sevilla i Granada, a més de la Fundació d'Investigació Biosanitària del Principat d'Astúries i el Real Instituto Elcano.

Actualment The Conversation treballa en estreta relació amb més de 68.000 científics i docents de 2.300 centres de recerca i universitats. Des de maig de 2018 The Conversation informa a un públic mensual de 10,7 milions de lectores directes i un abast de 35 milions de lectores indirectes gràcies a les republicacions en centenars de diaris a tot el món, com el Washington Post, The Guardian, Newsweek, Time o El País.

- Ensenya el Cor, és la plataforma de gestió del Balanç Social, una eina de rendició de comptes i mesura d'impacte social, ambiental i de bon govern, impulsada per la Xarxa d'Economia Social (XES) de Catalunya, formada per 183 entitats i 109 persones el 2016. Les organitzacions (tant sòcies de la XES com no sòcies) que fan el Balanç Social poden fer servir els resultats per tenir una política de transparència i prendre mesures de millora interna; a la XES li permet tenir dades agregades dels estàndards ètics de l'Economia Solidària i el Mercat Social. El Balanç Social avalua de forma sistemàtica, objectiva i periòdica cinc grans característiques de tota empresa o entitat que vulgui ser socialment responsable: la democràcia, la igualtat, el compromís ambiental, el compromís social i la qualitat laboral.

Per a fer-ho, es disposa d'una eina informàtica en línia (Ensenya el Cor) que dóna accés a un qüestionari general a omplir per part de l'empresa; i també a tres conjunts de qüestionaris que poden respondre anònimament persones treballadores, empreses i/o persones usuàries o clientes i persones voluntàries. Amb tot això s'obté de forma automàtica l'informe de balanç social; el document en què les empreses descriuen i mesuren les seves aportacions socials, laborals, professionals i ecològiques fetes per al llarg d'un exercici.

El Balanç Social compleix dos objectius en clau de sector de l'ESS. El primer és l'obtenció d'una base estadística anual en relació als indicadors del balanç, cosa que permet anar configurant una comptabilitat (social i ambiental) agregada del sector a través de la publicació de l'informe de l'estat del Mercat Social català. La segona gran funció és la de donar accés al Mercat Social, ja que fer-lo obre la porta a entrar en aquest àmbit socioeconòmic: les empreses i organitzacions que el fan seran reconegudes "públicament" al catàleg d'aquesta mateixa pàgina. Per accedir al catàleg hi ha una modalitat bàsica de balanç social compost per una bateria reduïda d'indicadors.

El Balanç ha estat usat des de 2009 i el 2017, l'any de major participació, va recollir dades de 150 organitzacions de Catalunya. El 2018 s'ha fet un salt quantitatiu i qualitatiu important a

la xarxa estatal d'economia solidària (REAS), doncs fins llavors la resta de comunitats de l'estat usaven les seves pròpies eines. El 2018 han participat 188 de Catalunya i 450 a nivell estatal sota la mateixa plataforma. Per al 2019, a Catalunya, s'està treballant per a l'harmonització de l'eina amb altres existents: Valor Social (de la Federació de Cooperatives de Treball) o Panoràmic (del Consell d'Associacions de Barcelona i l'Observatori del Tercer Sector).

Durant una primera etapa el Balanç Social va ser desenvolupat de forma "casolana" i voluntària per les entitats de la XES. A partir de 2016 la XES disposa de finançament públic per al desenvolupament de la plataforma, la contractació d'un petit equip i el desenvolupament d'una campanya de comunicació. Pel 2019 es disposa d'un sistema de finançament mixt entre aportació del Ministerio de Trabajo i aportacions de cada xarxa territorial (REAS). Aquestes han acordat separar la gestió-finançament de la plataforma (que és comuna i compartida) de la gestió-finançament de la campanya de Balanç Social de cada territori.

(5.2) Facilitar l'accés a infraestructures

- Som Mobilitat, és una cooperativa de consumidores i usuàries, sense ànim de lucre, que té per objectiu contribuir a que tots els desplaçaments dels seus socis siguin més sostenibles i contaminin menys el medi ambient, reduint el número de vehicles acumulats a les nostres ciutats. Per aconseguir-ho:
    - disposa d'un parc de cotxes elèctrics compartits, que les consumidores usen a través d'una aplicació mòbil; a finals de 2019 hi havia 9 cotxes actius;
    - co-finança la compra col·lectiva/individual de vehicles elèctrics (fins a la data, cotxes i bicicletes) que després s'integren a la xarxa de vehicles de Som Mobilitat. A l'actualitat (febrer 2021) compten amb una flota de 40 vehicles co-finançats.

  Les consumidores creen grups locals, que els formen persones, entitats i ajuntaments que, sota el paraigua de Som Mobilitat, s'organitzen per accelerar l'arribada de la mobilitat sostenible al barri/municipi. Els grups locals integren en un mateix espai necessitats de mobilitat diferents, les comparteixen i les fan viables econòmicament i socialment. Disposen de recursos propis generats per ells mateixos amb la gestió dels serveis de mobilitat. S'impulsen des del territori i es reinverteixen en mobilitat local. A finals de 2018 ja hi ha 32 grups locals actius.

  Per a la posada en marxa de la cooperativa, a banda de les aportacions dels socis, es va generar una campanya de crowdfunding a Goteo, on es van aconseguir gairebé 9.500 euros. A 2018 la cooperativa encara no és viable, així que part de l'equip de Som Mobilitat treballa a canvi de mobilitat futura (hores d'ús dels vehicles).

- guifi·net és un projecte tecnològic, social i econòmic impulsat des de la ciutadania que té per objectiu la creació d'una xarxa de telecomunicacions oberta, lliure i neutral basada en un model de comuns. La Fundació guifi.net és qui vetlla pel projecte i va néixer amb la voluntat d'impulsar una xarxa de telecomunicacions mancomunada, amb solucions tecnològiques innovadores que afavorissin l'accés a Internet sense discriminacions. El desenvolupament d'aquesta infraestructura facilita l'accés a les telecomunicacions en general i a la connexió a Internet de banda ampla en particular, de qualitat, a un preu just i per a tothom, generant un model d'activitat econòmica col·laborativa, sostenible i de proximitat.

guifi·net va iniciar-se l'any 2004 com a projecte tecnològic de telecomunicacions a la comarca d'Osona per resoldre les dificultats d'accés a Internet de banda ampla en àrees rurals, davant la manca d'interès dels operadors tradicional per proporcionar-hi servei. Mitjançant radioenllaços fets amb routers WiFi, els veïns voluntaris van desplegar una xarxa pròpia per interconnectar diferents punts geogràfics (anomenats nodes) tals com habitatges, oficines, granges, edificis públics, etc. amb l'objectiu de poder accedir a les telecomunicacions i Internet allà on fos necessari: a casa, a la feina, a la biblioteca, etc. A desembre de 2018, guifi·net compta amb més de 35.000 nodes actius, la majoria d'ells a Catalunya, però també moltes altres zones de l'estat espanyol i d'altres indrets del món. Avui dia centenars de llars i empreses accedeixen a Internet mitjançant connexions de fibra òptica de guifi·net i milers ho fan a través de radioenllaços. Es calcula que més de 50.000 persones reben servei a través de la xarxa de comuns.

guifi.net és un projecte obert a totes les persones perquè puguin utilitzar-lo per a connectar-se. A la xarxa guifi.net també hi participen diversos operadors de telecomunicacions que ofereixen els seus serveis utilitzant la xarxa per a millorar l'accés a Internet construïnt una gran xarxa de telecomunicacions per a millorar les alternatives al territori. És la Fundació guifi·net qui manté acords de col·laboració i convenis amb diferents empreses, professionals i associacions que actuen com a operadors de xarxa i proveïdors de serveis. Els operadors i proveïdors de guifi·net col·laboren i cooperen per a desenvolupar i mantenir la Xarxa de Telecomunicacions com a Bé Comú, un bé públic obert a totes les persones. Així mateix, sobre aquesta infraestructura, poden fer activitat econòmica i competeixen per a oferir, a les persones usuàries, serveis de telecomunicacions amb diferents preus, característiques i nivells de servei. La Fundació guifi·net no ofereix serveis de telecomunicacions a persones usuàries finals.

guifi·net té un sistema de compensacions per a fomentar la inversió en infraestructures de telecomunicacions mancomunades i possibilitar que s'obtingui un retorn just, tant a nivell econòmic com social. El sistema s'articula entorn a les Taules de Compensacions, a les que participen els diferents actors implicats. A les Compensacions s'apliquen criteris objectius de manteniment i millora de la xarxa, això fa eficaç i eficient la gestió de la infraestructura de telecomunicacions com a banc de recursos comuns.

Des del 2010, l'associació per a l'Expansió de la Xarxa Oberta (eXO) aglutina col·lectius, entitats, empreses i persones amb l'objectiu de promoure les xarxes de telecomunicacions obertes, lliures i neutrals, el foment del coneixement de les tecnologies de la comunicació i la informació, així com la promoció de comunitats d'usuaris i usuàries solidàries sobre una base territorial i veïnal. L'associació eXO està profundament vinculada al projecte Guifi.net i es regeix pels mateixos principis que aquest. També col·labora amb la Fundació guifi·net.

Models de sostenibilitat: la dimensió econòmic-financera

La dimensió econòmic-financera és un element clau per treballar el model de sostenibilitat dels nostres projectes econòmics. És necessari incorporar la informació econòmic-financera en les nostres decisions ja que els recursos generalment són limitats i hem de veure com i a

on els apliquem. El nivell de prioritat que donem al resultat econòmic i a la generació de recursos dependrà de cada projecte i dels nostres propòsits i necessitats, però en tot cas serà important **prendre les decisions amb coneixement** de causa i les implicacions econòmiques i financeres que tenen.

En projectes socio-empresarials (no procomuns), aquesta previsió es reflecteix en un pla econòmic-financer, la finalitat del qual és recollir els principals aspectes econòmics i financers i mostrar com s'obtindrà el capital necessari per a la posada en marxa, com es sostindrà el seu funcionament, com es finançarà el seu creixement i quin resultat generarà la inversió realitzada. Això ens permetrà valorar el nivell de sostenibilitat del projecte des del punt de vista econòmic i financer i identificar els elements que la sostenen o la dificulten. És una font d'aprenentatge i de seguiment del desenvolupament del projecte necessària per realitzar una bona gestió del mateix.

En el cas de necessitar inversions que donin suport al nostre projecte o de cercar finançament extern, la informació econòmica i financera pren més rellevància ja que serà un dels apartats que inversores i finançadores tindran en compte a l'hora de decidir invertir o prestar recursos.

El pla econòmic-financer ha de contenir diferents aspectes, que en global ajudin a l'**anàlisi de la viabilitat**:

- pla d'inversions
- pla de finançament
- pressupost
- punt d'equilibri
- pla de tresoreria
- balanç

Amb l'objectiu de considerar la viabilitat futura d'un projecte socio-empresarial, s'aconsella que el pla econòmic-financer es desenvolupi amb previsions a 3 anys vista. De la mateixa manera, és interessant per al primer any desglossar mensualment el pressupost i el pla de tresoreria.

Veurem aquí una descripció d'aquests diferents documents i quines particularitats podem aplicar en el cas de projectes procomuns. Alguns conceptes clau abans de començar:

Concepte	**Característiques**
Inversions	• Són bens materials (com arreglar un local o el seu mobiliari) o immaterials (com fer una pàgina web, desenvolupar una aplicació o dissenyar una estratègia de comunicació) que • Els imports són nets (amb impostos afegits) • Es recullen al pla d'inversions i al balanç • La font documental que habitualment les recull són factures
Ingressos i despeses	• Són compromisos adquirits amb tercers • Els imports són bruts (sense impostos afegits) • Es recullen al pressupost i al compte de resultats • La font documental que habitualment els recull són: factures i

	contractes de treball • S’anoten quan es produeix el compromís (quan s’emet una factura, quan es rep una factura, quan es contracta una persona, etc.)
Cobraments i pagaments	• Són moviments de diners • Els imports són nets (amb impostos afegits) • Es recullen al pla de tresoreria • La font documental que habitualment els recull són: moviments de caixa o de banc • S’anoten quan es produeix el moviment (quan es paga una factura, quan es cobra una factura, quan es paga el salari, quan es paguen els imports d’IVA o IRPF, quan es rep un finançament, quan una persona sòcia fa una aportació de capital, etc.)
Amortitzacions	• Són un tipus de despesa que no genera cap pagament • Es produeixen quan realitzem una inversió i es calculen dividint el cost total de la inversió pel nombre de mesos de la seva vida útil (fins al moment que el bé material o immaterial hagi de ser substituït per un de nou); la vida útil màxima d’un bé està definida legalment • Es recullen al compte de resultats

Planificar les inversions i el finançament inicial

El **pla d’inversions** inicials ens permet identificar els recursos necessaris per posar en marxa l’activitat que volem. Un pla d’inversions és una llista d’aquests materials, de les seves possibles proveïdores, del seu valor econòmic, de les condicions de pagament, dels terminis de lliurament i de les dates en què preveiem dur a terme cadascuna de les inversions.

En projectes procomuns, malgrat tendirem a buscar aquells recursos «ociosos» que estan desaprofitats o a trobar recursos en obert que ens permetin abaratir costos i temps, també ens cal identificar quines necessitats materials tenim (locals, adequació dels mateixos, maquinària, elements de transport, ordinadors, despeses de constitució de l’entitat, existències inicials, etc.) i com les cobrirem. Valoritzar econòmicament **recursos «ganduls» que mobilitzarem o contribucions** que recollirem ens permetrà tenir una idea més clara de la dimensió econòmica total del projecte.

Una vegada determinada la inversió inicial que necessitem, ens haurem de plantejar com la finançarem. Podem valorar diferents **fonts de finançamen**t, bancari o no bancari, però al marge de les fonts més convencionals, serà interessant explorar les fórmules del sistema de finances ètiques i del crowdfunding. Caldrà tenir en compte el moment del cicle de vida del projecte en el que ens trobem i el nivell de risc que incorpora per tal de valorar quines seran les fonts més adequades.

És important cercar i identificar possibles ajuts i subvencions que ens poden ajudar a finançar la inversió inicial del projecte i la seva posada en marxa, però és important que la sostenibilitat del projecte no depengui de fonts que no podem controlar nosaltres i que en la seva gran majoria suposaran una aportació puntual o limitada.

Accedir a aquests recursos no és sempre tant senzill com sembla i cal conèixer bé el què es demana, el què es valora i el què es requereix; per demanar una subvenció o ajut cal tenir molt present què se’ns demanarà alhora de justificar-la i mesurar molt bé quant es demana.

D’altra banda dependre d’aquests recursos és un risc massa gran que caldrà valorar molt bé què suposa, les seves conseqüències i fins a quin punt ens compensa assumir-lo.

Un **pla de finançament inclou**:

- un llistat de fonts de finançament, pròpies i alienes,
- les quantitats de finançament, i,
- els terminis en els què preveiem accedir a elles.

El pla d’inversions i el pla de finançament fan parella i quadren entre ells.

Un pla d'inversions detallat, justificat i amb sentit comú és un element clau tant per obtenir finançament com per valorar i prendre decisions en relació a la sostenibilitat futura de l’activitat. Una inversió necessària no tinguda en compte en el seu moment ens pot suposar un desequilibri financer posterior, ja que si no l’hem tingut en compte no haurem cercat els recursos necessaris per fer-hi front i ens podem trobar que no els tenim quan ens calen.

En un pla d’inversions i un pla de finançament els imports que indiquem són nets (amb impostos afegits).

Preveure, pressupostar

El **pressupost** és el document que recull de manera sistemàtica i quantificada totes les despeses que una entitat preveu de fer en un període temporal determinat, juntament amb la previsió dels ingressos que ha d’obtenir per finançar-les. Els aspectes que destaquen d’aquesta definició són:

- el caràcter unitari: el pressupost ha de ser únic
- el concepte de totalitat: el pressupost ha de recollir tots els ingressos i totes les despeses
- el caràcter de previsió: s’elabora a l’inici de l’exercici
- l’abast temporal: sempre serà l’any natural

A la diferència entre els ingressos i les despeses l’anomenem «**benefici**», que pot ser positiu (si els ingressos superen les despeses, i n’anomenem guanys), negatiu (si les despeses superen els ingressos, i n’anomenem pèrdues) o zero.

L'esquema habitual d’ordenació de la informació en un pressupost és:

Pressupost
Ingressos: • Vendes • Extraordinaris • Financers
Despeses: • Fixes (d’explotació o d’estructura):   ○ despeses d’equip (sous bruts i SS)   ○ despeses d’explotació o d’estructura

- Variables
- Financeres
- Amortitzacions

Resultats = Ingressos - Despeses

En un pressupost els **imports** que indiquem són **bruts** (sense impostos afegits).

La principal font d'ingressos en projectes socio-empresarials són les **vendes de productes o serveis**. Quan parlem de projectes procomuns, el concepte «venda» sovint ens és aliè i els ingressos tenen més a veure amb quotes, donacions, aportacions, etc. Tanmateix, i tal com vam veure en la primera part dels materials de La Comunificadora sobre «models d'ingressos, contribucions i recursos» molts projectes procomuns també basen la seva sostenibilitat en la prestació de serveis o la materialització de productes.

Els **ingressos** també poden ser:

- **extraordinaris**, quan tenen a veure amb subvencions (no vinculades a la generació d'activitat sinó a sufragar costos d'estructura) o amb la venda de bens immobilitzats (com per exemple terrenys o locals de propietat del projecte) o amb resultats d'altres exercicis posats de manifest a l'exercici en curs;
- **financers**, quan són derivats d'operacions financeres amb resultat positiu per al projecte.

Les **despeses** poden ser:

- **fixes**, que es produeixen independentment de si generem ingressos o no (només pel fet «d'obrir la persiana»), i fonamentalment poden ser despeses d'equip (salaris i SS) o d'estructura (lloguer de locals, subministraments, gestoria, quotes a altres entitats, etc.);
- **variables**, que es produeixen segons les vendes: «quan més venem més gastem» (per exemple en matèries primeres);
- **financeres**, quan són derivades d'operacions financeres amb resultat negatiu per al projecte;
- **amortitzacions**, un tipus de despesa fixa que tenim quan hem fet inversions (veure taula de conceptes bàsics).

És molt important diferenciar de forma clara els conceptes d'**ingressos i cobraments**, de la mateixa manera que cal diferenciar què són **despeses de pagaments** (veure taula de conceptes bàsics).

Un dels elements fonamentals de la gestió econòmic-financera d'un projecte és controlar l'evolució dels ingressos i de les despeses. El document que recull aquesta evolució (normalment mensual) és el **compte de resultats** (també anomenat compte d'explotació o compte de pèrdues i guanys). Si bé el compte de resultats serveix per fer un seguiment, abans de començar un any d'activitat podem recollir les previsions mensuals del què pensem que ingressarem o gastarem; en aquest cas el compte de resultat s'anomena «provisional».

Hi ha diferents maneres d'ordenar la informació en un compte de resultats, per exemple:

Compte de resultats
(+) Vendes (-) Costos variables = MARGE BRUT
(-) Despeses d’explotació (o d’estructura): despeses salarials i altres despeses d’explotació = Beneficis abans d’interessos i impostos (BAII)
(-) Despeses financeres = Beneficis abans d’impostos (BAI)
(-) impostos =BENEFICI NET

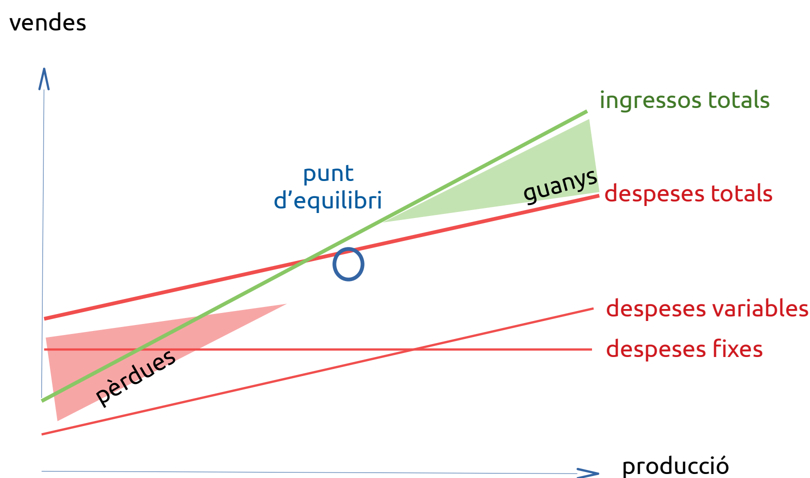
Amb el pressupost i compte de resultat provisional podem estimar el **punt d’equilibri** (PE), és a dir el volum mínim d'activitat a partir del qual un projecte socio-empresarial comença a tenir resultats positius: punt que permet cobrir els costos fixes i variables. Quan (marc temporal) s’aconseguiria aquest punt d’equilibri, també permetrà entendre millor quin finançament necessitarà el projecte per arribar al PE.

El punt d’equilibri es pot calcular tant en unitats físiques com monetàries i ens diu el nombre d'unitats que hem de vendre per cobrir tots els costos. És una dada decisiva per a un projecte socio-empresarial.

La fórmula del punt d'equilibri és la següent:

PE = Cf/MB
PE = nombre d’unitats a vendre Cf = Costos fixes MB = Marge Brut de contribució (preu de venda)

Gràficament el punt d'equilibri es podria mostrar així:



Des dels projectes procomuns, tot allò que puguem fer per a disminuir les despeses fixes i variables a través de la mobilització de recursos i de contribucions, ens permetrà arribar abans al punt d'equilibri.

Gestionar el moviment dinerari

El **pla de tresoreria** és el document que recull de manera sistemàtica i quantificada tots els moviments de diners, d'entrada en el cas de cobraments i de sortida en el cas de pagaments (veure taula de conceptes bàsics al primer apartat).

Fer un bon seguiment mensual de la previsió inicial de cobraments i pagaments és essencial per poder estimar les necessitats financeres en cada moment i així poder preveure formes de fer-hi front. S'han de considerar les condicions i termes de cobrament a clients/usuàries/consumidores, pagament a proveïdores i qualsevol termini vinculat amb l'entrada i sortida de diners.

A més dels cobraments per ingressos, caldrà tenir en compte altres entrades de diners, com per exemple les possibles aportacions de persones sòcies, donacions, subvencions, préstecs, etc. Així mateix, de cara als pagaments caldrà tenir en compte els pagaments associats a les despeses i a altres pagaments vinculats a devolucions de capital, retorn de préstecs, pagament d'inversions, i pagaments d'impostos retinguts a hisenda (en especial IRPF, IVA i import de societats, que tenen el seu calendari propi).

A grans trets, la informació de la tresoreria s'ordena d'aquesta manera:

Tresoreria
Cobraments: • Vendes • Extraordinaris • Financers
Pagaments: • Fixes (d'explotació o d'estructura):   ○ pagaments d'equip (sous nets i SS)   ○ pagaments d'explotació o d'estructura • Variables • Financers • Impostos
Saldo = Cobraments - Pagaments

En la tresoreria els **imports** que indiquem són **nets** (amb impostos afegits).

Gestionar el patrimoni

El **balanç** mostra l'estructura patrimonial d'un projecte socio-empresarial en un moment determinat del temps. Quan fem previsions estem construint el balanç del dia final del període en qüestió. És una foto fixe en un moment donat que canvia cada dia amb els moviments que comporta la pròpia activitat.

El Balanç està format per:

Balanç	
ACTIU (elements que representen els béns i drets de l'empresa) A) ACTIU NO CORRENT: (béns i drets que intervenen en el procés productiu i que romanen en l'entitat més d'un any) B) ACTIU CORRENT (inversions a curt termini de l'entitat)	**PASSIU** (elements patrimonials que representen deutes i obligacions de l'empresa pendents de pagament amb persones alienes a l'empresa) C) NET PATRIMONIAL (finançament aportada pels promotors i el generat per la pròpia empresa (recursos no distribuïts) D) EXIGIBLE A LLARG TERMINI (recursos aliens exigibles a llarg termini) E) EXIGIBLE A CURT TERMINI (recursos aliens exigibles a curt termini)
TOTAL ACTIU = TOTAL PASSIU	

Cal preveure com estarà compost l'Actiu de l'empresa (immobilitzat, clients, tresoreria , etc.) i com estarà desglossat el Passiu (grau d'endeutament extern i ell mateix és a curt o llarg termini). L'estudi de l'evolució de les partides del Balanç permetrà conèixer la solvència del projecte i la seva capacitat per fer front a les seves obligacions.

Principis de gestió col·lectiva en la gestió econòmica

Com ja hem vist en el pilar de models de governança, una cooperativa és una associació autònoma de persones que s'han unit voluntàriament per a fer front a les seves necessitats i aspiracions econòmiques, socials i culturals comunes per mitjà d'una empresa de propietat conjunta i democràticament controlada.

Les cooperatives es basen en els valors d'ajuda mútua, responsabilitat, democràcia, igualtat, equitat i solidaritat. Així mateix les seves membres creuen en els valors ètics d'honestedat, transparència, responsabilitat social i preocupació pels altres. Aquests valors es tradueixen en els **8 principis de gestió col·lectiva** que, en la pràctica, a nivell econòmic i material es tradueixen en:

principis	**com es posen en pràctica a nivell econòmic i material**
Adhesió voluntària i portes obertes	• Que l'aportació no sigui una barrera • Aportació de capital i reemborsament, si s'escau • Commutació d'aportacions de capital per aportacions materials del mateix valor
Independència i autonomia	• Viabilitat i sostenibilitat econòmica • Capacitat d'autofinançament • Diversificació de clientela, base social o fonts de finançament
Participació econòmica de les persones sòcies	• Participació al finançament (aportacions al capital social, inversions, capitalització de l'atur) • Participació de l'activitat

principis	com es posen en pràctica a nivell econòmic i material
	• Participació dels resultats
Gestió democràtica	• Transparència i informació econòmica • Gestió pressupostària • Participació en la presa de decisions • Formació per fer possible la participació
Formació, educació i promoció cooperativa (d'economia social i solidària)	• Destinació dels resultats • Impacte pressupostari • Formació en gestió econòmica
Cooperació entre cooperatives, Intercooperació	• Transparència en processos de cooperació, col·laboració, treball en xarxa • Mesura de l'impacte econòmic positiu sobre altres • Priotització de la cooperació vs la competició • Compartició i aprofitament de recursos existents
Compromís amb la comunitat	• Aplicació de resultats • Impacte econòmic de la gestió de les responsabilitats externes • Transparència econòmica

Les cooperatives no són l'únic model de governança procomú, de fet, com ja hem vist, hi ha un univers molt variat de figures jurídiques i de combinacions de formats organitzatius i de governança. Tanmateix, podem usar els valors, principis i pràctiques cooperatives com a base per a la gestió col·lectiva de qualsevol projecte procomú.

Conclusions

1. Els models de negoci i els models de sostenibilitat procomú són dues formes d'entendre el sentit i la viabilitat d'un projecte radicalment diferents:

	model de sostenibilitat procomú	model de negoci
Objectiu	• maximitzar la missió i construir la visió	• maximització de beneficis (vendes i creixement)
Valor principal	• procomú, social	• econòmic, laboral
Usuàries finals	• estan al centre, són part de la co-creació, la co-producció i la governança	• són considerats clients, estan al final de la cadena de valor
Canvas	• «Canvas procomú»	• «Business Model Canvas»

Des del punt de vista del «Canvas del Procomú» la correspondència podria ser:

Pilar «Canvas procomú»	«Business Model Canvas»
• Comunitat i Recurs procomú	• Proposta de valor • Relació amb clients • Segments de mercat
• Co-producció	• Canals de relació amb la clientela • Activitats clau • Recursos clau
• Recursos mobilitzats	• Estructura de costos • Estructura d'ingressos • Recursos clau
• Coneixement compartit	• Proposta de valor
• Co-governança	• No l'inclou

2. Per al model de sostenibilitat procomú en el què es basa La Comunificadora, i seguint la classificació d'Stacy i Pearson, hem adoptat l'enfoc de "model d'ingressos, contribucions i recursos", en el què tenim present tant les fonts d'ingressos (que poden ser internes o externes al projecte) com els recursos en espècie que es poden posar al servei del projecte. També hi ha projectes procomuns que registren els costos i usos que es fan dels recursos comunals i funcionen amb un règim de compensacions, per tal d'aconseguir un sistema just social entre les persones contribuïdores i consumidores dels productes/serveis/activitats que s'ofereixen.

3. Per a l'obtenció d'ingressos econòmics, s'han identificat cinc estratègies/mètodes dels projectes procomuns arreu del món:

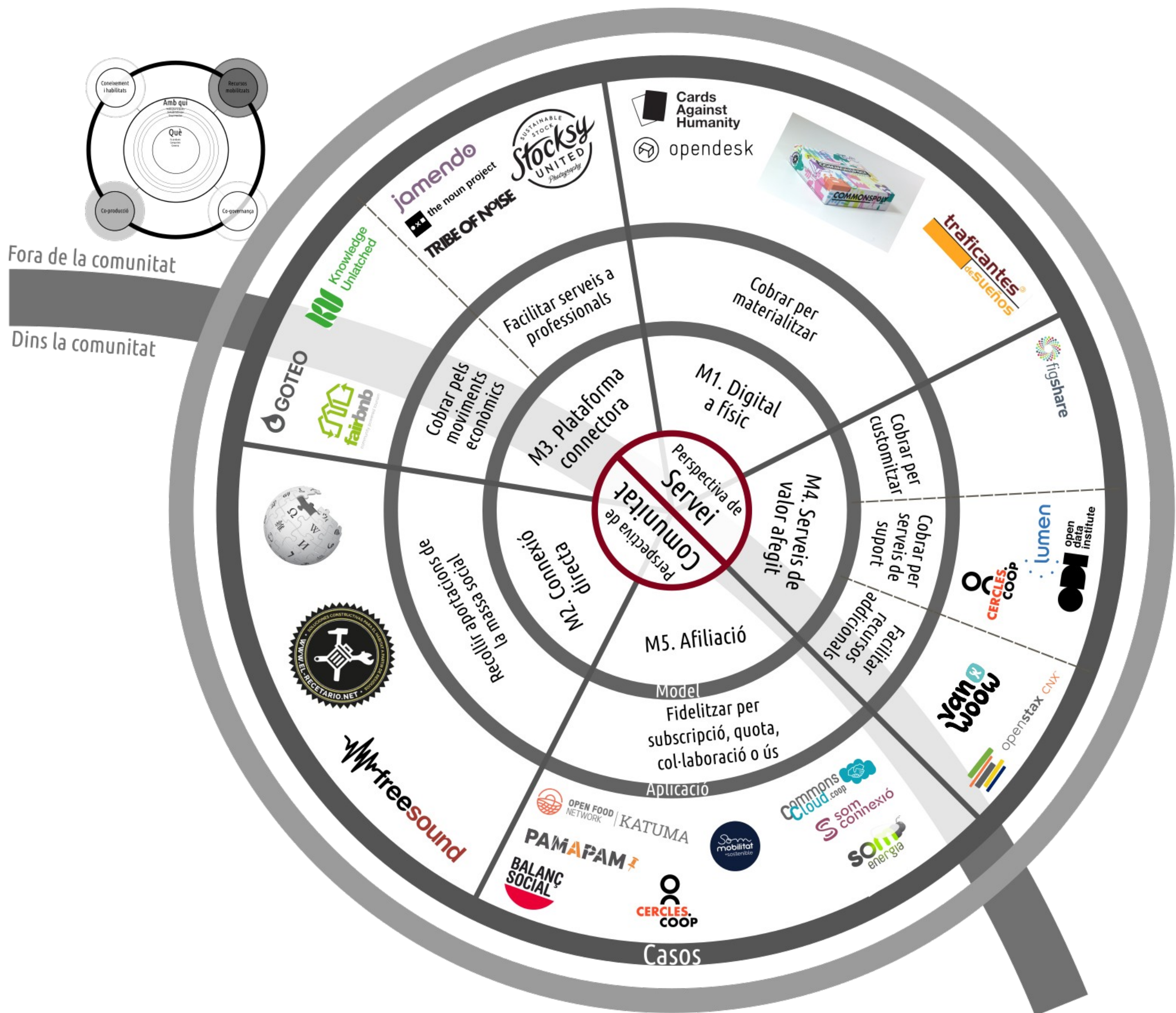
- Digital a físic (per exemple venda d'un producte basat en maquinari lliure o disseny obert);
- Connectar directament (per exemple per estratègies de donacions o crowdfunding);
- *Matchmaking* (per exemple comissions sobre transaccions en una plataforma on es casa l'oferta amb la demanda);
- Serveis de valor afegit (tot tipus de serveis, com els del programari lliure, o la interpretació d'obres culturals en teatre o concerts);
- Membres (per exemple, quotes d'una associació).

És típic que els projectes combinin diferents mètodes i molt pocs projectes (gairebé cap) usen la publicitat com a font d'ingressos, perquè se'ls plantegen massa reptes ètics i de governança.

4. Aquests mètodes/estratègies generen models que van més enllà dels ingressos i l'ús de llicències per compartir el coneixement, i inclouen contribucions i recursos (a vegades

"ganduls") que es poden mobilitzar en favor dels projectes. La lògica col·laborativa fa baixar els costos monetaris pel projecte i per tant, la tensió generada entorn la cerca d'ingressos. Les persones es veuen motivades a participar en la comunitat i contribuir amb feina p2p i en les estratègies de donacions, especialment quan els eixos estan ben alineats: quan la política de compartir el coneixement i el model de governança s'adeqüen a la visió i els valors compartits de la comunitat.

5. Els exemples assenyalats al llarg del text (i alguns altres) es poden resumir de la següent forma:



6. La dimensió econòmic-financera és un element clau per treballar el model de sostenibilitat dels nostres projectes econòmics. És necessari incorporar la informació econòmic-financera en les nostres decisions ja que els recursos generalment són limitats i hem de veure com i a on els apliquem. El nivell de prioritat que donem al resultat econòmic i

a la generació de recursos dependrà de cada projecte i dels nostres propòsits i necessitats, però en tot cas serà important prendre les decisions amb coneixement de causa i les implicacions econòmiques i financeres que tenen.

En projectes socio-empresarials (no procomuns), aquesta previsió es reflecteix en un pla econòmic-financer, la finalitat del qual és recollir els principals aspectes econòmics i financers i mostrar com s'obtindrà el capital necessari per a la posada en marxa, com es sostindrà el seu funcionament, com es finançarà el seu creixement i quin resultat generarà la inversió realitzada. Això ens permetrà valorar el nivell de sostenibilitat del projecte des del punt de vista econòmic i financer i identificar els elements que la sostenen o la dificulten. És una font d'aprenentatge i de seguiment del desenvolupament del projecte necessària per realitzar una bona gestió del mateix.

En el cas de necessitar inversions que donin suport al nostre projecte o de cercar finançament extern, la informació econòmica i financera pren més rellevància ja que serà un dels apartats que inversores i finançadores tindran en compte a l'hora de decidir invertir o prestar recursos.

7. Les cooperatives no són l'únic model de governança procomú, de fet, com ja hem vist, hi ha un univers molt variat de figures jurídiques i de combinacions de formats organitzatius i de governança. Tanmateix, podem usar els valors, principis i pràctiques cooperatives com a base per a la gestió col·lectiva de qualsevol projecte procomú. En aquest sentit, proposem alguns elements a tenir en compte a l'hora de treballar el model d'ingressos, contribucions i recursos a mobilitzar en un projecte de gestió col·lectiva:

A. Els diferents tipus de **membres** de la comunitat:

Dins una comunitat al voltant d'un recurs procomú cal preveure l'existència de diferents interessos i possibilitat de diferents implicacions; en aquest sentit hem de comptar amb la possibilitat de tractar de formes diferents als diferents tipus de membres:

- Persones promotores que posen en marxa el projecte però no volen realitzar l'activitat
- Entitats / institucions promotores, impulsores
- Persones o entitats sòcies que realitzen l'activitat pròpia del projecte
- Persones o entitats que aporten recursos però no participen de l'activitat
- Persones de l'equip promotor que no hi treballen inicialment o incorporacions progressives en funció de la capacitat / voluntat de creació de llocs de treball

B. Les diferents **aportacions**:

De la mateixa manera que hem de tenir presents els diferents interessos i vinculacions al projecte de les membres d'una comunitat, cal preveure i valorar diferents aportacions, dineràries i no dineràries, al capital social o fons social del projecte, així com diferents interessos d'algunes membres que els compensi l'assumpció de majors riscos:

- Aportacions dineràries obligatòries
- Aportacions dineràries voluntàries (donacions, aportacions de capital, subvencions)
- Aportacions no dineràries

- Préstecs

Quant a les aportacions no dineràries, és important preveure com les valorarem econòmicament i que aquestes valoracions siguin realistes, sobretot tenint en compte si suposen (o no) un dret de retorn.

C. Les diferents **implicacions**:

Dins la base social (les sòcies que prenen decisions) del projecte, podem preveure diferents graus d'implicació en diferents moments:

- Poden tenir diferents dedicacions / implicacions; cal preveure les conseqüències
- Si hi ha diferents moments d'incorporació, cal buscar altres implicacions
- Treballar el principi adhesió voluntària; cal preveure polítiques d'entrada i sortida de persones sòcies si és el cas

D. L'**elaboració del projecte**:

En el procés d'elaboració del projecte cal preveure el grau de participació de les membres de la comunitat en l'anàlisi dels diferents elements de la viabilitat i sostenibilitat tècnica i econòmica:

- Anàlisi de la viabilitat tècnica inicial:
    - coherència i consistència del projecte
    - capacitats de l'equip promotor
    - dimensió i capacitats dels diferents membres de la comunitat
    - anàlisi de la «competència» i possibilitats d'intercooperació
    - contrast de supòsits i hipòtesis de treball
- Anàlisi de la viabilitat econòmica inicial:
    - despeses fixes i variables mínimament necessàries
    - despeses salarials: expectatives equip promotor
    - previsió d'ingressos: possibles clients/consumidores/usuàries, diferents productes o serveis, preus
    - anàlisi de marges (diferents hipòtesis)
    - capacitat de producció (o desenvolupament de l'activitat del projecte)
    - costos de producció
    - punt d'equilibri: quan està previst arribar-hi? què està previst fer mentre no s'hi arribi?
- Les decisions sobre el pla d'inversions inicial:
    - autofinançament - cofinançament
    - garanties que pot aportar l'equip promotor
    - elecció de productes / serveis i proveïdores (si n'hi ha)

- possibilitat d’esglaonar les inversions
- capacitat de negociació
- impacte fiscal (iva)